



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Departamento de Contabilidade

ANDRESA CHRISTINE DE ASSIS NOVAIS

**Planejamento financeiro: ferramenta auxiliar na tomada de decisões para micro
e pequenas empresas**

**Rio de Janeiro
Dezembro/2019**

Andresa Christine de Assis Novais

Planejamento financeiro: ferramenta auxiliar na tomada de decisões para micro e pequenas empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Dilo Sérgio

Rio de Janeiro

Dezembro/2019

RESUMO:

NOVAIS, A. Planejamento financeiro: ferramenta auxiliar na tomada de decisões para micro e pequenas empresas. 2019, 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro.

O planejamento financeiro permite à empresa visualizar qual o melhor caminho a ser percorrido para que os seus objetivos possam ser atingidos. Além desse aspecto, é uma ferramenta fundamental para os gestores de micro e pequenas empresas já que é em função da sua análise que a tomada de decisões pode ser adotada com maior precisão e celeridade. O objetivo do trabalho é apresentar as ferramentas estratégicas que o planejamento financeiro proporciona e que podem ser utilizadas como auxiliar na tomada de decisão em micro e pequenas empresas. Verificou-se, após a aplicação de uma metodologia de pesquisa bibliográfica onde foi possível coletar a informação necessária para proporcionar o embasamento teórico, que o planejamento financeiro dá ao gestor todas as condições para que este possa decidir de uma forma segura, já que lhe proporciona uma visão global das necessidades da empresa, com dados reais, apresentando ainda medidas e perspectivas de curto e longo prazo, para que o gestor possa agir e reagir perante eventuais situações potencialmente prejudiciais ou prometedoras para o futuro da organização.

Palavras-Chaves: Planejamento Financeiro. Tomada de Decisão. Ferramentas Estratégicas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de Planejamento Financeiro	16
Quadro 2 – Tipologia de decisão – tipo de problema e nível de decisão	20
Quadro 3 – Revisão bibliográfica – planejamento financeiro como auxiliar à decisão	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão global de um processo de planejamento financeiro e de controle ..	13
Figura 2 – Características associadas às micro e pequenas empresas.....	26
Figura 3 – Estágios da tomada de decisão.....	31

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	PROBLEMA.....	8
2.1	Pressupostos da Problematização	8
2.2	O Problema	8
2.3	Objetivos e Justificativa	8
2.3.1	Objetivo geral	8
2.3.2	Objetivos específicos.....	8
2.3.3	Justificativa.....	9
3	REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1	Planejamento	11
3.2	Planejamento financeiro	12
3.2.1	Planejamento financeiro: importância	14
3.2.2	Modelos de planejamento financeiro	15
4	TOMADA DE DECISÃO.....	18
4.1	Tipos de decisão	19
5	METODOLOGIA	23
6	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	24
7	PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	29
7.1	Relação entre planejamento financeiro e a tomada de decisão: uma revisão bibliográfica	34
7.2	Análise aos resultados da pesquisa	37
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

As empresas surgem partindo da iniciativa dos indivíduos, com a perspectiva de conseguirem resultados e com base em uma administração da gestão econômica, sustentada na apuração de custos e de indicadores financeiros. Posteriormente e segundo explicam Cornachione et al. (2010), o ambiente empresarial é criado envolvendo as variáveis, a partir das quais se institui a estrutura e o controle do ambiente interno da organização.

O desconhecimento do planejamento financeiro é uma das principais razões que afeta o processo da tomada de decisão. É importante que haja uma ferramenta de auxílio à tomada das mesmas já que as mesmas interferem em todo o desenvolvimento da organização e, na opinião de Lacombe (2009), o planejamento é o que permite que a direção a seguir seja tomada, visando o resultado desejado.

Embora se acredite que o mercado global é dominado pelas grandes corporações e multinacionais, observa-se que em muitos países desenvolvidos, as micro, pequenas e médias empresas contribuem significativamente para a entrada de divisas e são apontadas como elementos importantes para o impulso das economias desses países, já que geram renda e novos postos de trabalho (CACERES, 2001).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019)

As micro e pequenas empresas respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, correspondendo a mais de 16 milhões de brasileiros, pelo que a importância deste tipo de empresa na economia brasileira é assinalável.

Na elaboração do trabalho, visando dotá-lo de um embasamento teórico que permita responder aos objetivos, foram consultados diversos trabalhos de autores como Almeida e Alvarenga (2012), Caixeta (2012), Cardeal (2006) dentre outros que abordam a questão do planejamento financeiro e de como a sua adoção pode auxiliar micro e pequenas empresas no seu desenvolvimento por meio da utilização de algumas ferramentas características utilizadas pelo mesmo e que possibilitam aos seus gestores, a tomada de decisão efetuada de uma forma eficaz e sustentada.

Esses estudos são apresentados no quadro 3, onde se insere uma descrição e resumo dos objetivos desses estudos e das suas conclusões.

Como sugestão de estudos futuros, seria interessante haver temas que pudessem relacionar o planejamento financeiro e sua utilização em micro e pequenas empresas sem ser apenas em relação ao fluxo de caixa, ou seja, mostrar outras possibilidades da utilização das ferramentas proporcionadas pelo planejamento financeiro que possibilitem aos gestores tomarem as suas decisões de uma forma mais embasada.

Essa é, aliás, a principal lacuna encontrada nos trabalhos pesquisados já que, na sua maioria, a ênfase é colocada no fluxo de caixa, ignorando outras possibilidades. Estudos futuros poderiam explorar outras vertentes e identificando potencialidades e fraquezas dessas ferramentas.

Este trabalho é uma revisão bibliográfica e, em termos de estrutura, encontra-se dividido em oito seções onde a primeira é a introdução, a segunda seção trata da apresentação do problema de pesquisa, os seus pressupostos, objetivo geral e específicos, bem como a justificativa para a realização do trabalho. A seção três é o desenvolvimento do referencial teórico, apresentando conceitos e definições de planejamento, planejamento financeiro, a sua importância e modelos utilizados. A quarta seção aborda a temática da tomada de decisão e os tipos de decisão geralmente adotados. Por sua vez, a quinta seção identifica quais os procedimentos metodológicos adotados na elaboração do trabalho, enquanto que a seção seis explica o conceito de micro e pequenas empresas. A seção sete remete para a caracterização do planejamento financeiro enquanto ferramenta auxiliar na tomada de decisão e analisa os estudos aplicados em relação a este tema e que fazem parte desta revisão bibliográfica. Por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas na elaboração do trabalho.

2. PROBLEMA

2.1 Pressupostos da Problematização

Considerando que o planejamento financeiro está relacionado com o sucesso que a empresa pretende alcançar, é por meio deste que se torna possível traçar metas de longo e curto prazo, visando a concretização desses mesmos objetivos. Sem o planejamento financeiro, visto como uma fonte de continuidade da empresa é difícil tomar as decisões mais acertadas e de uma forma rápida e eficaz.

Essa dificuldade pode ser aumentada quando, no universo das micro e pequenas empresas, o mercado e a concorrência pressionam e exigem decisões competitivas e rápidas por forma a garantir a efetividade dos negócios e a saúde financeira da empresa.

2.2 O Problema

Considerando estes aspectos, a questão problema que se coloca é: qual a importância do planejamento financeiro enquanto ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas?

2.3 Objetivos e Justificativa

2.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é apresentar as ferramentas estratégicas proporcionadas pelo planejamento financeiro que podem ser usadas como auxiliar na tomada de decisão.

2.3.2 Objetivos específicos

Foram definidos como objetivos específicos:

- a) Apresentar a conceituação de planejamento financeiro;
- b) Identificar as etapas do processo de tomada de decisão;

- c) Explicar o que são micro e pequenas empresas e suas características principais.

2.3.3 Justificativa

A justificativa para a abordagem deste tema relaciona-se com a importância de saber como utilizar as ferramentas gerenciais e administrativas no processo de tomada de decisão já que este é fundamental para a viabilidade da empresa, devendo ser visto como algo importante e decisivo para o futuro da organização, sobretudo quando se aborda o universo das micro e pequenas empresas, onde o planejamento financeiro e as tomadas de decisão são fundamentais para a sua manutenção no mercado, considerando o elevado índice de mortalidade das empresas deste porte. Pretende-se apresentar ainda alguns subsídios para aumentar o conhecimento do tema.

Importa referir que autores importantes como Assaf Neto (2008) indicam que a tomada de decisão está relacionada com a escolha ideal dos investimentos e dos financiamentos das atividades operacionais pelo que é importante alicerçar as decisões perante funções específicas como o planejamento financeiro ou a administração do passivo.

Gitman (2002) explica que o planejamento financeiro é fundamental para que a empresa possa funcionar, enquanto que Rigo, Cherobim e Lemes Junior (2002) indicam que é este que direciona a empresa e que permite a criação de estratégias visando atingir os objetivos definidos. Assim, a apresentação de algumas destas ideias justifica a abordagem do tema já que proporciona mais conhecimento sobre as mesmas.

Explicar que as atividades relacionadas com a área financeira são merecedoras de especial atenção, uma vez que uma gestão eficiente é um fator que abre maiores possibilidades de sucesso, tal como indica Grodiski (2008) é também um aspecto que justifica a abordagem deste tema.

Este trabalho procura contribuir para um maior conhecimento da realidade das micro e pequenas empresas no Brasil, ao trazer subsídios sobre a adoção ou não das ferramentas proporcionadas pelo planejamento financeiro e que possibilitam aos administradores e gestores destas empresas tomarem as melhores decisões. Para tal, são apresentados alguns trabalhos que abordam essa mesma temática,

como é o caso dos artigos de Rosa e Lima (2009) e Jolo (2012). Além de contribuir para uma maior divulgação dessa realidade, este trabalho procura contribuir para aumentar a quantidade de informação relacionada ao tema, permitindo que outros possam utilizar esta pesquisa como inspiração ou fonte para o desenvolvimento de outros trabalhos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Planejamento

O planejamento é, segundo Marques (2009) uma ferramenta auxiliar na gestão da função administrativa das empresas. É o primeiro passo que permite registrar as atividades planejadas pela empresa e visa englobar todos os passos a serem seguidos por forma a que todo o processo de gestão e operação possa decorrer de forma sustentada.

Por sua vez, Ferreira (2004) indica que o planejamento é um estudo preparatório que permite determinar um roteiro a ser seguido visando alcançar um objetivo e que utiliza uma metodologia específica.

O processo de planejamento pode ser equiparado à definição de ações a serem implantadas, em qualquer momento no tempo e que possibilitam avaliar modificações futuras nas diretrizes da organização. Mintzberg e Quinn (2001) explicam que o planejamento não lida apenas com decisões relacionadas com o futuro da empresa, mas antes examina como ações já tomadas podem impactar o futuro da organização.

Ao participar do planejamento, os administradores adquirem melhor conhecimento sobre a forma como a empresa funciona internamente, quais as suas relações com o ambiente externo e a sua participação na sociedade. Assim, o planejamento apresenta-se como uma ferramenta fundamental para que a organização possa encontrar o melhor percurso para cumprir a sua missão, preparando-se para qualquer eventualidade. Caso contrário, sem planejamento, a empresa terá dificuldade na gestão do seu negócio (RIBEIRO, 2007).

Segundo o dicionário Michaelis (2009, p. 273):

Planejamento é a definição de objetivos ou metas efetuada por um empreendimento ou a coordenação de meios e recursos para que seja possível fazê-lo; considera-se também caracterizar a planificação de serviços e de recursos visando alcançá-los.

Já para Sanvicente (2008) é necessário efetuar um planejamento já que pensando sobre as atividades que vão ser desempenhadas, os recursos que vão ser utilizados e ainda qual o tempo necessário para realizá-las, a empresa consegue

prevenir-se de eventuais mudanças e imprevistos que possam afetar o seu funcionamento e interferir nos seus objetivos.

Outro aspecto relacionado com o planejamento é o período de tempo, ou seja, o planejamento pode ser efetuado visando o curto e/ou o longo prazo. Considera-se que o planejamento anual é de curto prazo e é dentro dele que os orçamentos determinam, quantitativamente, a medida de tempo e o valor monetário. No caso do planejamento a longo prazo, este determina previsões em relação ao desejado desempenho no meio de atuação. Define ainda as metas com maior amplitude e os documentos que devem ser emitidos para a oficialização do processo de planejamento (SANVICENTE, 2008).

3.2 Planejamento financeiro

O termo financeiro define-se como aquilo que trata de finanças, relativo à gestão e circulação de dinheiro e de outros recursos líquidos (MICHAELIS, 2009). Assim, faz todo o sentido a definição de Gitman (2002) quando ensina que o planejamento financeiro é um aspecto fundamental para o funcionamento da empresa e da sua sustentação enquanto organização já que fornece um roteiro que permite dirigir, coordenar e controlar as ações da empresa visando atingir os seus objetivos.

Ainda que o lucro seja o principal objetivo da empresa, obviamente, existem outros objetivos que, paralelamente, são também importantes para o seu sucesso, como a taxa desejável de retorno de capital, a obtenção de recursos financeiros ou a participação de mercado, dentre outros.

O desempenho da empresa é dependente do seu planejamento financeiro já que o setor de finanças é aquele que, dentro da empresa representa o maior problema porque, muitas vezes, não tem colaboradores devidamente qualificados que possam gerenciar adequadamente esse departamento.

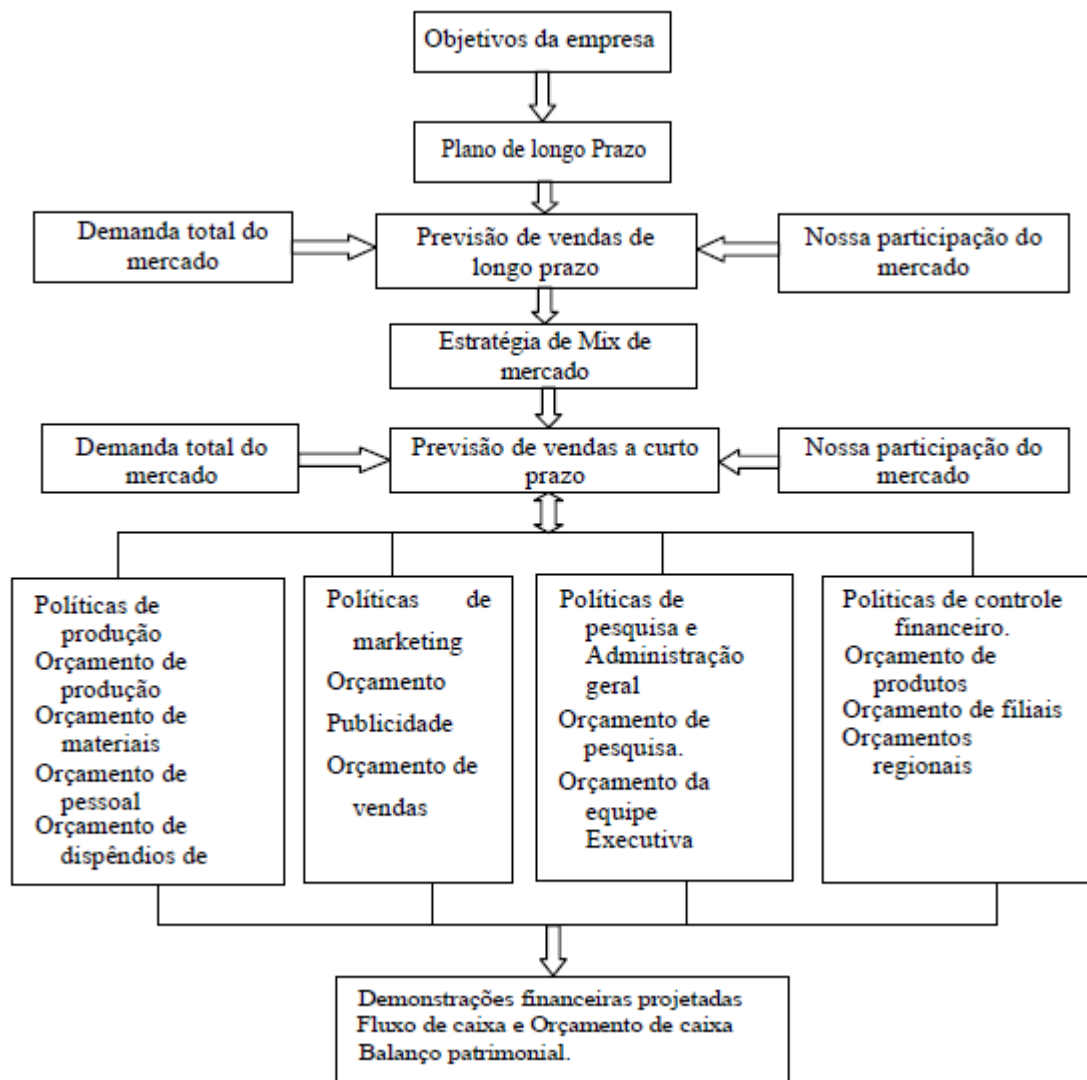
Também Rigo, Cherobim e Lemes Junior (2002) são de opinião que o planejamento financeiro é o que direciona a empresa e que ajuda a estabelecer a forma pela qual os objetivos financeiros podem ser atingidos. Nesse sentido, o plano financeiro é uma declaração do que deve ser executado futuramente.

Para que as operações da empresa sejam bem sucedidas, o planejamento financeiro deve estar fundamentado na realidade da organização, procurando assim

corresponder ao seu planejamento estratégico. Devem ser identificadas as raízes dos recursos, a liquidez e as despesas que o patrimônio gera, analisando-se ainda sua compatibilidade com as suas necessidades, sejam elas atuais ou no longo prazo (IALE, 2012).

Dentre os vários exemplos existentes na literatura de como pode ser estabelecido um planejamento financeiro eficiente, escolheu-se o da figura 1.

Figura 1 – Visão global de um processo de planejamento financeiro e de controle.



Fonte: Weston; Brigham (2000).

A figura 1 demonstra a combinação das etapas com os objetivos e as metas de planejamento de longo prazo, como sejam a participação no mercado e a sua demanda, a previsão de vendas no curto e no longo prazo, as estratégias, as políticas da empresa e as demonstrações financeiras que são projetadas. Com esta

informação presente, a empresa poderá prever ocorrências futuras e preparar-se antecipadamente.

Segundo explica Grodiski (2008), o planejamento deve acontecer em todas as áreas da empresa, no entanto é na atividade financeira que deve ser prestada uma atenção adicional já que uma gestão financeira adequada e bem elaborada ajuda a empresa a diferenciar-se das demais e pode resultar em maior sucesso.

A primeira etapa do planejamento é a identificação de meios e, posteriormente, selecionar aquele que melhor se adequa aos objetivos da organização e dessa forma, elaborar um planejamento sólido e bem estruturado, sempre procurando melhorar a organização no seu todo (BREWER, 2007).

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2008), o planejamento financeiro deve apresentar algumas diretrizes como a identificação das metas financeiras, a análise das diferenças entre essas mesmas metas e a atual situação financeira da organização, que ações executar para que se atinja os objetivos financeiros. Resumidamente, o plano financeiro é a afirmação do que deve ser realizado no futuro.

Pode afirmar-se que o planejamento envolve duas dimensões: o nível de agregação e o prazo. Assim, o plano financeiro é uma declaração do que, racionalmente, deve ser realizado, depois de esclarecidas as suas virtudes (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008).

Na opinião de Camargo (2007), o planejamento financeiro engloba e avalia quais são os recursos imprescindíveis para os planos da empresa, define a fonte desses recursos e preconiza qual a melhor forma de aproveitá-los. Para dar efetividade ao planejamento financeiro, existem diversos modelos que as empresas podem adotar, de acordo com as suas necessidades, as áreas em que atuam, o seu porte, dentre outras variáveis.

3.2.1 Planejamento financeiro: importância

Efetuar o planejamento é um aspecto importante que as empresas levam sempre em consideração, sendo que o planejamento financeiro possibilita a elaboração de estratégias econômicas para que os objetivos da empresa possam ser concretizados.

Para Assaf Neto (2012), a administração financeira visa possibilitar um processo empresarial eficiente em termos da captação e alocação de recursos de capital. Nesse sentido, a administração financeira envolve, não só o problema da escassez de recursos, como a realidade das operações e a prática da gestão financeira das organizações.

No campo da administração financeira inserem-se algumas funções de controle que são fundamentais para que as estratégias delineadas pela organização possam ter sucesso. Além disso, é ainda necessário que se verifiquem os procedimentos adotados e as diretrizes de cada função. No entender de Assaf Neto (2012), existem quatro funções às quais a administração financeira devota toda a sua atenção.

Assim, o planejamento financeiro procura evidenciar as necessidades de ampliar o âmbito da organização, sendo também utilizado para identificar eventuais desajustes futuros. Permite também salientar com maior segurança quais os ativos mais rentáveis para os negócios da empresa e para o estabelecimento satisfatório da rentabilidade sobre os investimentos. Já o controle financeiro é voltado ao acompanhamento e avaliação do desempenho global da empresa, além de permitir efetuar análises de desvios que possam acontecer nos resultados que foram previamente previstos e efetuados (ASSAF NETO; 2012).

O mesmo autor explica que em relação à administração de ativos e passivos, enquanto que na primeira deve procurar-se a melhor estrutura de risco e de retorno de investimentos, efetuar uma gestão eficaz dos seus valores e possibilita efetuar o acompanhamento de diferenças que possam ocorrer entre as entradas e as saídas monetárias de caixa e que são normalmente associadas ao capital de giro. Por seu lado, a administração de passivos procura adquirir fundos de financiamento e sua gestão, visando também a definição da estrutura que melhor poderá gerar retorno em termos de liquidez, redução de custo e risco financeiro.

3.2.2 Modelos de planejamento financeiro

Geralmente, o modelo de planejamento financeiro mais simples utiliza as planilhas eletrônicas, que permitem simular um conjunto de analogias, por análise e manipulação dos dados. Os pacotes que são desenvolvidos para a elaboração do planejamento financeiro utilizam cálculos matemáticos das relações básicas de

contabilidade, de índices e formatos sustentados por fórmulas automáticas, que permitem calcular, atualizar e exibir dados e resultados no formato desejado (HELFERT, 2000).

Helfert (2000) explica ainda que existem modelos que são programados para efetuar o planejamento financeiro de curto prazo e que são modelos que utilizam uma programação linear. Este tipo de modelos permite identificar, partindo de uma variedade de políticas alternativas que são identificadas pelo responsável financeiro, qual plano financeiro será mais adequado para a empresa. O resultado da utilização deste tipo de modelo permite formar um sistema mais ágil, que age em combinação com o planejamento estratégico da organização e que permite a obtenção de reais vantagens competitivas.

Ross, Westerfield e Jaffe (2008) explicam que existem vários pontos em comum nos diferentes modelos de Planejamento financeiro, como é possível observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de Planejamento Financeiro.

Modelo de planejamento financeiro	Características
Previsão de vendas	Não é possível efetuar previsões exatas de vendas porque estas estão dependentes do comportamento futuro e incerto da economia.
Demonstrações projetadas	É composta por demonstrações de resultados, projeções de balanço e por demonstrações de origens e aplicações.
Necessidade de ativos	Caracteriza-se pela apresentação dos gastos de capital projetados e discute sobre as aplicações propostas de capital de giro líquido.
Necessidade de financiamentos	Uma parte deste modelo discorre sobre os esquemas de financiamentos, enquanto que outra parte se ocupa da política de dividendos e da política de endividamento.
Variável de análise de desempenho econômico-financeiro	Remete para a taxa de crescimento do número de ações que são compatíveis com o crescimento do balanço.
Premissas econômicas	Tem a ver com o ambiente econômico que a empresa pretende implantar, com a duração do prazo do plano.

Fonte: Ross; Westerfield; Jaffe (2008).

Segundo Gitman (2004) os planos financeiros mais eficazes são aqueles que se preocupam com os sistemas que são utilizados para controlar as demonstrações

financeiras, que são projetadas de uma forma mais competitiva e ainda, permitem efetuar a verificação da demonstração de fluxos de caixa. Dessa forma, existem mais subsídios para a tomada de decisão por parte dos gestores em relação a provisões que possam ser adotadas, decorrente dos fluxos de caixa resultantes.

4 TOMADA DE DECISÃO

No seu dia a dia, as empresas passam por diversas situações onde a tomada de decisões é necessária e essas decisões vão desde as mais simples e inócuas até aquelas que envolvem o funcionamento de toda a estrutura organizacional e que podem refletir na sua sobrevivência e evolução no mercado. Assim, este capítulo visa conceituar a tomada de decisão, numa perspectiva empresarial e gerencial, a sua importância, os tipos de decisão e os critérios que devem orientar as mesmas, em função do contexto que é apresentado ao gestor, para que este possa, de uma forma rápida e eficiente, decidir.

Segundo Rezende (2002) tais decisões são passíveis de dúvidas, riscos e incertezas, além de precisarem ser tomadas rapidamente para poder corresponder à dinâmica global onde as empresas estão inseridas e que é caracterizada por constantes mudanças e evoluções.

A tomada de decisão é das mais importantes funções para que as organizações possam ter o sucesso que pretendem no mercado global, pelo que é fundamental que quem tem a responsabilidade de tomar decisões, tenha as habilidades e as informações necessárias para o fazer e poder ter sucesso nas suas escolhas.

Considerando que a tomada de decisão é uma das atividades mais essenciais no contexto da gestão, já que todas as decisões que vierem a ser tomadas recaem sobre qual o melhor caminho a seguir, é importante que quem decide apresente determinadas aptidões para obter êxito nessa função já que, segundo Daft (2005), a tomada de decisão é um processo que permite identificar os problemas mas também as oportunidades e, posteriormente, solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços pré e pós escolha efetiva.

Para Beuren (2000) depende de um conjunto de variáveis o modelo de decisão que é adotado pelo gestor e essas variáveis envolvem o grau de controle sobre as mesmas, o nível de certeza associado à decisão tomada, os objetivos da organização, etc.

Chiavenato (2003) explica que as organizações sentem dificuldades, de uma forma recorrente, perante o cenário econômico e mercadológico, que exhibe constantes alterações, cabendo aos administradores analisarem a sua empresa,

interna e externamente, para poderem descobrir os riscos e ameaças que podem surgir.

Também Shimizu (2001) explica que as organizações se deparam, frequentemente, com problemas de decisão. Pode pensar-se que a pessoa física que analisa o problema poderia escolher a qual a melhor alternativa de decisão, informalmente. No entanto, nas organizações, os problemas são complexos e amplos, envolvendo incertezas e riscos, além de que ocorrem a vários níveis funcionais e envolvendo diferentes pessoas. Assim, nas empresas, o processo de tomada de decisão deve ser estruturado e solucionado formalmente, com detalhes e de uma forma transparente e consistente.

A decisão tem que ser tomada quando se apresenta um problema que pode ter mais de uma alternativa que a sua solução ou, se for o caso, mesmo que exista apenas uma ação a ser efetuada, existem alternativas quanto ao ato de efetuar-la ou não. É a concentração no problema certo que possibilita que todo o processo seja corretamente direcionado (GOMES; GOMES; 2012).

Nas palavras de Abramczuk (2009, p. 27), a decisão é:

[...] o ato ou o efeito de decidir. Decidir significa efetuar uma escolha dentre várias alternativas de ação que são proporcionadas visando atingir determinado propósito e renunciar a todas as outras. Portanto, toda a decisão é um processo que envolve escolha e renúncia, simultaneamente.

O processo de tomada de decisão, por meio da utilização de parâmetros qualitativos e quantitativos, é colocado em prática por empresas, organizações, governos, etc. Atualmente, as organizações estão inseridas num mercado global extremamente competitivo onde se procuram diminuir as perdas e aumentar os ganhos e isso é conseguido tomando decisões rápidas, abrangentes e o mais corretas possíveis. Um gestor, ou seja, alguém que toma decisões, pode também criar situações que lhe permitam analisar e comparar o contexto, julgando as vantagens e desvantagens após colocar em prática a decisão tomada (GOMES; GOMES, 2012).

4.1 Tipos de decisão

Sendo uma tarefa complexa e trabalhosa, a tomada de decisão necessita ser

estruturada em função de um problema de decisão e a um nível de decisão. Enquanto problema de decisão, este pode ser estruturado, semiestruturado ou não estruturado. Já em nível de decisão, este pode ser tático, estratégico ou operacional, sempre tendo em vista efetuar a escolha adequada. No quadro 2, Shimizu (2001) explica mais detalhadamente esta tipologia associada à decisão.

Quadro 2 – Tipologia de decisão – tipo de problema e nível de decisão.

Nível de decisão:		Operacional	Tático	Estratégico
Estruturado	Características	Bem definido; Repetitivo	Processo Definido; Resultado variável	Objetivo bem definido; Alternativas a serem escolhidas
	Duração/Frequência	Dias / Um mês	Meses / Um ano	De um a cinco anos
	Decisor	Chefe de seção	Gerente	Diretoria
	Exemplos	Contabilidade; Folha de pagamento	Análise do orçamento; Previsão a curto prazo	Investimentos; Logística
	Complexidade	Nenhuma	Baixa	Média
Semiestruturado	Características	Bem definido; Rotina variada	Definido em níveis diferentes	Novos serviços; Planejamentos
	Duração/Frequência	Dias / Semana	Meses a um ano	Anos
	Decisor	Chefe de seção	Gerente/Diretoria	Diretoria
	Exemplos	Programação da produção; controle de estoque	Financiamentos; prêmios; preparar PCP ou Orçamento	Nova filial; fusão / aquisição
	Complexidade	Baixa	Média	Alta
Não estruturado	Características	Rotina sujeita a imprevistos	Não rotineiras	Novos empreendimentos
	Duração/Frequência	Dias/ Por período	Caso a caso	Anos
	Decisor	Chefe de seção /Gerente	Gerente/Diretor	Diretoria/Acionistas
	Exemplos	Capa de revista; layout de jornal; compra de	Contratações; demissões; negociações; compra de equipamentos	Novo produto; planejamento de P&D; nova tecnologia
	Complexidade	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Shimizu (2001).

Em cada nível é tomado um tipo de decisão e a informação que é obtida necessita de diferentes condições para ser devidamente agregada, assim como os diferentes níveis de decisão precisam de informações diferentes nos vários modos de exibição. Rezende e Abreu (2013) explicam o critério desta relação:

- a) Nível estratégico, leva em consideração a influência e a interação de toda a organização com o ambiente. Considera a empresa no seu todo, ou seja, o ambiente interno e externo. Nesta situação, o nível da informação é macro;
- b) Nível tático ou gerencial, que envolve um conjunto de pontos e de aspectos considerados iguais na estrutura organizacional. Aqui, o nível da informação é em grupos, considerando a relação existente entre determinadas informações de um setor, unidade do negócio;
- c) Nível operacional, onde é considerada a influência de um setor mais específico da estrutura organizacional da empresa, que cria condições adequadas para que os trabalhos rotineiros possam ser efetuados. Envolve tarefas ou atividades menores e mais precisas. Neste caso, o nível da informação é detalhada.

No entender de Oliveira (2004), o processo de decisão contempla uma orientação que é estabelecida em relação à alternativa que é escolhida e que necessita que haja, por parte dos administradores, uma racionalidade objetiva. Assim, o autor considera que o processo decisório decorre de uma forma faseada onde:

- a) Identifica-se o problema, ou seja, há uma identificação do cenário onde a organização se encontra;
- b) É efetuada a análise do problema partindo da consolidação das informações relacionadas com o mesmo, devendo este ser tratado de forma sistemática, considerando as oportunidades e as ameaças existentes;
- c) Estabelecem-se alternativas e soluções para resolver o problema;
- d) É feita uma análise e uma comparação entre as soluções alternativas, por meio do levantamento das vantagens e desvantagens de cada uma das alternativas propostas;
- e) Selecionam-se as alternativas que são mais adequadas, de acordo com critérios previamente estabelecidos em função do conhecimento das vantagens e desvantagens dessas mesmas alternativas;

- f) É implantada a alternativa escolhida, inclusivamente com o treinamento dos indivíduos envolvidos;
- g) É efetuada uma avaliação da alternativa escolhida, segundo critérios escolhidos pela organização, onde essa alternativa deve fornecer resultados para serem avaliados.

Para Shimizu (2001) existem superposições entre os tipos de problemas e os níveis de decisão, porém a responsabilidade da decisão está a cargo de grupos distintos de decisores.

5 METODOLOGIA

Segundo Costa e Costa (2001) a metodologia estuda diferentes métodos que são adotados no processo de conhecimento e que consiste no estudo e na avaliação dos métodos disponíveis.

Daí que Gil (2002, p. 20) considere que “a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Assim, os procedimentos metodológicos podem ser divididos em métodos de abordagem e métodos de procedimento.

Em relação ao método de abordagem, foi utilizado o método dedutivo já que partindo de “teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares” (ANDRADE, 2010, p. 119).

No caso do método de procedimento, Na pesquisa da informação considerou-se que o procedimento que mais teria a ver com o tema é procedimento com base histórica, já que o que se propõem investigar são os processos e os resultados atingidos anteriormente e analisar de que forma eles vêm impactando e influenciando a situação atual (ANDRADE, 2010).

Ainda em relação aos tipos de pesquisa existentes, estes também se encontram divididos em dois aspectos: quanto aos fins que se pretendem atingir como aos meios utilizados para atingi-los.

Em relação aos fins, A pesquisa descritiva é adequada, na medida em que se observa, registra a analisa os dados e fatos que tiveram como desfecho determinada situação, embora não haja interferência do pesquisador nos resultados da mesma (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Também é efetuada uma pesquisa de caráter exploratório para assim “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41).

Já em relação aos meios, como proposta metodológica para a elaboração do artigo utilizou-se a pesquisa bibliográfica que se compõem pelo “conjunto de conhecimentos reunidos nas obras e cuja base fundamental é levar o leitor até determinado assunto” (FACHIN, 2001, p. 125). Significa, portanto, que a pesquisa é efetuada com base em material já apresentado em livros, artigos científicos e outros materiais apresentados na internet, legislação, dissertações, teses, etc.

6 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O modelo de política industrial, na década de 50, foi um marco para o desenvolvimento da economia brasileira, já que se assistiu à política onde se substituíram as importações e se criaram estruturas produtivas. Esta substituição de importações e expansão da capacidade produtiva do país era resultado, sobretudo, da imposição de barreiras tarifárias e não tarifárias e na concessão de incentivos para redução do custo do investimento e de produção (GUIMARÃES, 1996).

Até a década de 80, o mercado internacional funcionava para o Brasil como um substituto temporário para o mercado interno quando este se encontrava em recessão, mas quando a crise atinge o Brasil, o governo resolveu incentivar as exportações (DE NEGRI, 2005).

As medidas até então visando proteger a importação foram desmontadas. Essas medidas foram a revogação da isenção e redução tributária prevista em vários regimes especiais de importação, eliminação das restrições não tarifárias à importação e o início da implantação progressiva da reforma tarifária (GUIMARÃES, 1996).

Devido a essas mudanças, as empresas industriais no Brasil começaram a importar bens de capital, peças, partes e componentes que necessitavam para o aumento da competitividade das exportações (ARAÚJO; DE NEGRI, 2006).

Anos mais tarde e procurando aumentar as exportações, governo lançou em 1998 um programa de incentivo às exportações bem agressivo, tentando criar uma cultura exportadora no empresário brasileiro (LUCENA, 2008).

Até a década de 1980, as empresas brasileiras ficaram protegidas da competição externa. Com o fenômeno da globalização, as fronteiras nacionais deixaram de representar uma barreira às operações comerciais, uma vez que o mercado internacional é mais atrativo para as empresas que buscam ampliar os seus mercados, com o objetivo de conseguirem algumas vantagens competitivas, tanto no mercado como em relação aos seus produtos, que sofrem uma concorrência externa, inclusive nos seus próprios países. Esta dinâmica comercial e as novas práticas decorrentes da abertura dos mercados, para além do progresso tecnológico promoveram uma modificação importante, tanto nas empresas quanto nos governos dos países (DIAS, 2002).

Na realidade, todos os setores da economia foram afetados, de alguma forma, pelas mudanças registradas e as empresas tiveram que se adaptar a esse novo contexto. A concorrência e a exigência dos clientes assim o obrigou e as empresas sentem-se motivadas, procurando dar resposta a esse novo desafio (VOLBERDA, 2004).

Juntamente com as instituições que promovem as exportações bem como os mecanismos de apoio, sejam os incentivos fiscais, os regimes aduaneiros especiais e os mecanismos de apoio financeiro, o governo brasileiro procura fomentar a internacionalização das micro, pequenas e médias empresas, na procura de novos mercados e inserindo novos produtos de valor agregado (KEEGAN, 2005).

“Historicamente, as empresas de pequeno porte sempre exerceram um papel importante no desenvolvimento de um país” (PREVIDELLI; MEURER, 2005, p. 19).

O caso brasileiro não é diferente, já que o país apresenta uma economia na qual as empresas de pequeno porte representam um ponto forte, sendo consideradas como um dos pilares da economia do país (KOTESKI, 2004).

Esse poder das micro e pequenas empresas resulta da sua grande flexibilidade e capacidade de adaptação, fidelidade e agilidade na hora de tomar decisões importantes para o seu futuro, resolvendo os problemas que vão surgindo. São estas características específicas que permitem às micro e pequenas empresas se tornarem tão competitivas no mercado atual (ETHOS, 2004).

A juntar a este aspecto, pode dizer-se que as empresas de pequeno porte têm sido também usadas como instrumento de renovação social, porque muitos desempregados tentam a sua sorte como micro e pequenos empresários (ETHOS, 2004).

Estas micro e pequenas empresas, para além de absorverem muitos dos trabalhadores que saíram de empresas maiores, possuem ainda a capacidade de formar e produzir a mão-de-obra necessária para fazer as suas empresas funcionarem (PREVIDELLO; MEURER, 2005).

Na figura 2 e segundo a explicação do SEBRAE (2019) são as seguintes, as características associadas às micro e pequenas empresas, consideradas na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, instituída em 2006, como forma a proteger e fomentar este segmento.

Figura 2 – Características associadas às micro e pequenas empresas.

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: SEBRAE, 2019.

As pequenas empresas desempenham um papel relevante também nos aspectos sociais, já que em virtude do aumento da pobreza e da exclusão social, aspectos como a distribuição justa de renda, uma melhor qualidade de vida e o relacionamento entre as pessoas passou a ser mais valorizado (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

Contudo e de acordo com alguns estudos efetuados pelo Sebrae (2019) como por exemplo o “Pequenos negócios em números”, a realidade destas micro e pequenas empresas não é fácil e o número de empresas que desaparecem ao fim de pouco tempo é elevado.

O que mais limita o crescimento dessas empresas é a falta de recursos financeiros para investir em tecnologias mais avançadas, na compra de matérias-primas com preços mais acessíveis e a falta de conhecimento e planejamento (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

As micro e pequenas empresas têm características próprias de gestão, devido ao seu perfil e também de competitividade e inserção. Em países como o

Brasil, devido aos desequilíbrios regionais, estas empresas são importantes para a descentralização das indústrias (GONÇALVES, 1994).

Da competitividade, resulta uma maior qualidade dos produtos, um maior aproveitamento dos recursos da empresa e uma maior produtividade. Pode dizer-se que a qualidade é fundamental para que a empresa possa se manter em atividade e assim conseguir ser competitiva (CAVALCANTE, 2010). Os fatores que classificam uma microempresa também as favorecem, através de benefícios e incentivos previstos na lei e um desses incentivos é o Simples Nacional.

O Simples Nacional é a denominação comum da Lei Complementar nº 123/2006 é um sistema integrado para pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte. Este é regime tributário diferenciado, favorecido e simplificado, que é aplicável às pessoas jurídicas consideradas micro empresas e empresas de pequeno porte (SOUTO, 2013).

Segundo Alexandre (2015), a razão pela qual o Simples Nacional foi instituído deveu-se à intenção do Estado de proteger essas empresas que são responsáveis pela geração da maioria dos empregos no Brasil e que dessa forma, teriam condições de competir em uma economia de mercado. Este tipo de proteção visava simplificar as obrigações administrativas, tributárias, creditícias e previdenciárias das micro e pequenas empresas.

Garcia (2015, p. 4) explica que o Simples Nacional pode ser visto como um “regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, que abrange a participação de todos os entes federados”.

Por sua vez, Marins e Bertoldi (2007) acrescentam que este é um regime especial de tributação que se constitui em um microsistema tributário, formal, material e processual, com o objetivo de unificar a fiscalização, o lançamento e a arrecadação de determinados impostos e contribuições de competência dos vários entes da União e que se aplica, em regime opcional, às micro empresas e empresas de pequeno porte e que lhes atribui um tratamento fiscal mais favorecido e diferenciado por comparação ao regime geral e compulsório.

Considerando estes aspectos, o próximo capítulo versa sobre a importância do planejamento financeiro, enquanto ferramenta auxiliar no processo de decisão em micro e pequenas empresas e que envolve questões como a sobrevivência

destas empresas, o maior conhecimento do seu funcionamento e das suas potencialidades e possibilidades que lhes permita serem competitivas no mercado.

7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Silva et al. (2005) devido à necessidade de buscar formas de aperfeiçoar o desempenho organizacional e a gestão, decorrente de alguma ineficácia de diferentes metodologias e de ferramentas desenhadas para a área administrativa e operacional das empresas, tornou imperativa a utilização de novas abordagens que possibilitem obter vantagens competitivas em função da concorrência. Parte dessa competitividade pode ser conseguida por meio do aperfeiçoamento do planejamento e do controle empresarial, utilizando-os como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão.

O planejamento financeiro é uma parte importante e deve ser utilizada como uma ferramenta de gestão, já que envolve a utilização adequada dos recursos da empresa, visando evitar a utilização de recursos de forma ineficiente, bem como a expansão excessiva dos negócios. O seu principal propósito é fazer resultar as estratégias traçadas pela empresa e, no entender de Assaf Neto (2012) tais responsabilidades apresentam-se maiores nos últimos tempos, em virtude do enquadramento econômico e financeiro que apresenta períodos de escassez de capital no mercado e o aumento das taxas de juro.

Para Casarotto e Kapitte (2007) pode também mencionar-se o planejamento estratégico que se caracteriza por ser um processo onde se efetua uma análise sistêmica da situação atual, bem como das oportunidades futuras e ameaças, procurando definir estratégias que permitam enfrentar essas situações. O planejamento estratégico financeiro objetiva montar uma estrutura financeira que seja adequada à realidade da organização.

O planejamento financeiro dá forma ao caminho que deve ser seguido para que os objetivos financeiros sejam alcançados, é uma visão mais sintetizada, uma declaração daquilo que a empresa deve efetuar no futuro. Esse planejamento dá subsídios à empresa para que esta não seja surpreendida e possa ter definida uma ação alternativa, entretanto prevista, caso haja necessidade de tomar uma decisão rápida (ROSS et al., 2008).

O planejamento financeiro direciona a empresa e permite estabelecer a forma pela qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser realizado no futuro.

Na maior parte das vezes, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação onde haja incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com antecedência grande. (LEMES; CHEROBIM; RIGO, 2002, p. 243).

Daí que também Santos (2001) considera que no processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações, analisando o contexto de mercado, o planejamento financeiro constitui-se como um recurso auxiliar para a análise de dados e de informações relevantes para o processo negocial de uma empresa.

É necessário que a empresa detenha informações importantes e atuais relacionadas com a saúde financeira para poder apresentar um diferencial para a organização, em contraponto com a concorrência e poder agir caso seja necessário alterar alguma estratégia (MACEDO; MATTOS, 2009).

Ter conhecimento das informações relacionadas com o ambiente cotidiano e da execução dos processos é fundamental para que a gestão da empresa possa tomar as decisões perante a concorrência, considerando as oscilações e efeitos da crise financeira (SANTOS, 2001).

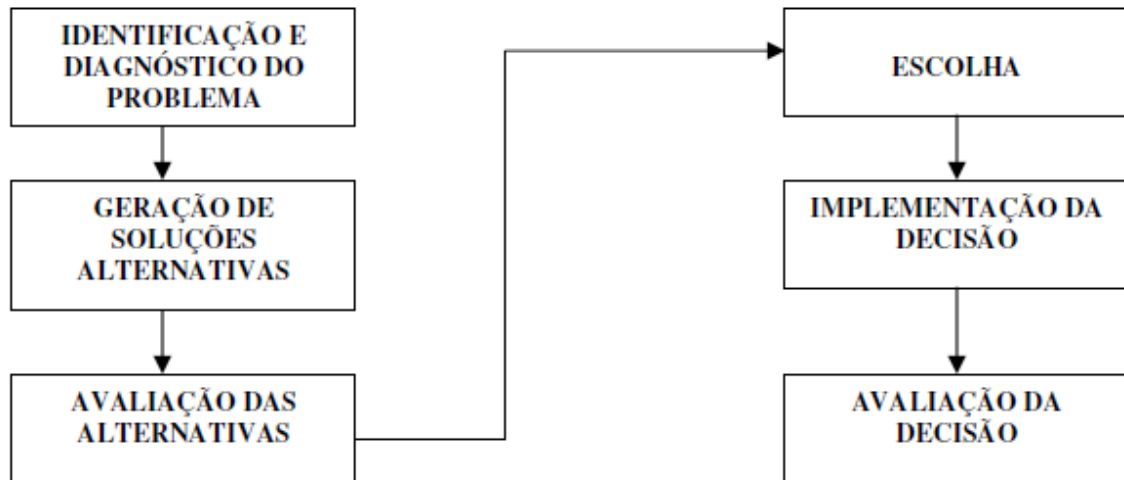
No mercado atual, o processo de tomada de decisões tem que ser, imprescindivelmente, protegido e confiável, utilizando ferramentas de gestão financeira e estratégica, devidamente associadas a um sistema de inteligência competitiva, que dê assistência ao método aplicado pela organização e que seja capaz de monitorar, captar e interpretar a informação e decidir em consonância (HOJI, 2001).

Para Teló (2001), o planejamento financeiro permite mostrar quais as diretrizes que deverão ser definidas para que a empresa possa crescer, examinando numa visão geral quais as variáveis a serem consideradas e estudadas que possam, eventualmente, atrapalhar a execução dos objetivos. Assim, o planejamento financeiro é essencial porque as decisões de investimento e de financiamento são independentes mas não devem ser tomadas de forma isolada.

Tomar decisões com base em informações fornecidas pelo planejamento financeiro é relevante na medida em que permite unir a necessidade de informações que sejam coerentes e precisas em relação à realidade financeira da empresa e que, em função desse conhecimento decorrente da análise dos índices financeiros, é possível avaliar qual a situação econômica e financeira de empresa e tomar a decisão devidamente embasada (LOBO, 2001).

Silva (2002) elaborou um processo ilustrativo para a tomada de decisão das empresas, onde as situações são analisadas na generalidade e de forma coerente.

Figura 3 – Estágios da tomada de decisão.



Fonte: Silva (2002).

Ao apresentar informações de caráter econômico e tomando-as como base, os gestores estão capacitados a tomarem decisões que podem ser fundamentais para a sua organização, tal a importância e impacto das mesmas.

Para Assaf Neto (2009) as decisões financeiras que as empresas tomam, decorrentes das informações proporcionadas pelo seu planejamento influenciam, continuamente, o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização. Segundo o autor, existem dois tipos de decisão que permitem corroborar a sua ideia, a saber:

- 1) As decisões de financiamento, onde o objetivo é a escolha da melhor estrutura de capital, procurando decidir quais as formas de melhor cumprir os seus compromissos;
- 2) As decisões relacionadas com os investimentos, onde se pretende agregar valor e transmitir a ideia de que a empresa é atraente e economicamente viável.

A utilização dos dados financeiros como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão revela-se de extrema importância já que proporcionam dados sobre a situação financeira da organização e podem proporcionar a concretização dos

objetivos da organização ou, se for o caso, redefinir estratégias perante o cenário apresentado (MATARAZZO, 2010).

O planejamento financeiro, enquanto ferramenta da Gestão Financeira evidencia quais as necessidades de crescimento da empresa, bem como eventuais obstáculos momentâneos e é em função dele que o gestor financeiro pode estipular com maior exatidão quais os ativos mais rentáveis para o negócio da empresa (ASSAF NETO; LIMA, 2011)

O desenvolvimento de um bom planejamento financeiro necessita que a análise das demonstrações financeiras contábeis seja efetuada de maneira correta, aplicando os índices financeiros que proporcionam ao gestor uma visão mais efetiva e real da organização. Para Lunelli (2016), a análise de balanços é uma das principais ferramentas que auxilia na tomada de decisões das empresas, podendo ser dividida em dois aspectos:

- a) Análise contábil, cujo objetivo é proporcionar a análise de relatórios e de demonstrações, com a finalidade de fornecer informações de períodos contábilísticos e, dessa forma, auxiliar administradores ou acionistas que tenham interesse em se informar sobre a situação da empresa e, conseqüentemente, poderem tomar decisões mais embasadas. Na análise contábil são ainda utilizadas algumas ferramentas, como a análise vertical e a análise horizontal.

Este tipo de análises permite tomar conhecimento de pormenores das demonstrações financeiras que, geralmente, não são perceptíveis na análise genérica de índices (MATARAZZO, 2003).

Padoveze (2009) considera que a análise vertical permite analisar a estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial e, dessa forma, evidenciar quais as

participações dos elementos patrimoniais e o resultado dentro da análise global. O objetivo é apresentar a estrutura das demonstrações, evidenciando o significado de cada elemento no ativo total.

No caso da análise horizontal, esta tem o foco, sobretudo, na evolução de cada conta ou de cada conjunto de contas nos diferentes períodos. Esta análise permite identificar se houve crescimento ou diminuição em alguns dos itens (MARION, 2006).

- b) Análise financeira, que é efetuada, tradicionalmente, por meio de indicadores para análise global e, a curto, médio e longo prazo, da velocidade de giro dos recursos.

Considera-se que os objetivos das administrações das empresas é tomarem decisões seguras e consistentes, utilizando mecanismos efetivos que permitam reduzir riscos e incertezas, além de priorizarem a alavancagem das organizações (CERQUEIRA, 2012).

Nesse sentido, Assaf Neto (2008) explica que a tomada de decisão direciona-se para a escolha ideal dos financiamentos e dos investimentos das atividades operacionais da organização mas para que tal ocorra, o responsável pela empresa deve consubstanciar e alicerçar as suas decisões perante funções específicas como são o controle financeiro e o planejamento financeiro, bem como a administração de ativos e passivos.

Assim, no planejamento financeiro são efetuadas escolhas em relação às estratégias para administrar os ativos (direitos e bens) e o passivo (obrigações) da empresa. Tanto as limitações como as necessidades devem ser minimizadas, enquanto que os pontos fortes e as oportunidades devem ser maximizadas. Ao conseguir identificar esses critérios, a ação seguinte é a aplicação e o controle para verificar se tudo está sendo executado como planejado.

Queiroz (2011) indica que a principal função do administrador da empresa é saber tomar decisões, ainda que não exista a decisão perfeita. No entanto, cabe a ele pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa e efetuar a melhor escolha, visando sempre o desempenho econômico mas com a noção que também existem outros resultados para além desses, como sejam a satisfação dos membros do negócio e dos seus colaboradores.

Enquanto processo, a tomada de decisão contempla a identificação do problema, dos critérios, a forma de elaborar, de analisar e de escolher alternativas, verificando se a sua decisão foi eficaz (QUEIROZ; 2011).

As micro e pequenas empresas são extremamente importantes para a economia brasileira, tanto a nível da geração de renda e emprego como para o aumento do mercado formal. Representam, em média, 30% do Produto Interno Bruto e quase 50% da produção nacional (SOUSA, 2007).

Segundo Marion (2010) observou-se que dentre as principais causas da elevada mortalidade deste segmento empresarial encontram-se a falta de conhecimento sobre o investimento mínimo necessário até à ausência de planejamento adequado, bem como dificuldades na administração do caixa.

7.1 Relação entre planejamento financeiro e a tomada de decisão: uma revisão bibliográfica.

Considerando que o planejamento financeiro deve oportunizar diferentes cenários para que, oportunamente, a empresa possa tomar a sua decisão e escolher a melhor opção para o momento, é importante desenvolvê-lo utilizando os dados projetados, devidamente vinculados ao planejamento da empresa e que vão sendo agrupados, proporcionando a geração de resultados (GITMAN, 2001).

No quadro 3, à seguir, são apresentados alguns trabalhos, artigos e monografia, elaborados a partir de estudos de caso que foram efetuados em micro e pequenas empresas e onde, utilizando a pesquisa bibliográfica, é possível identificar a importância do planejamento financeiro como auxiliar para a tomada de decisões e como a sua utilização ou ausência da mesma pode impactar nas decisões e consequentes resultados.

Segundo Zdanowicz (2000), todo o sistema de planejamento financeiro e orçamentário adotam técnicas que permitem efetuar projeções, visando orientar a empresa na tomada de decisão. No geral, essas decisões tendem a ser eficazes, desde que devidamente embasadas nesses planejamentos e controles financeiros.

Além do fluxo de caixa, também o orçamento é uma das ferramentas proporcionadas pelo planejamento financeiro e que pode ser utilizado como auxiliar na tomada de decisão por parte dos empresários em empresas de pequeno porte, tal como é apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Revisão bibliográfica – planejamento financeiro como auxiliar à decisão.

Autores /Tipo	Objetivos	Resultados
Almeida; Alvarenga (2012), Artigo.	Entender o fluxo de caixa e a sua importância para o planejamento financeiro; Verificar como o fluxo de caixa auxilia na tomada de decisão.	Maioria das empresas utiliza o fluxo de caixa como elemento importante no planejamento financeiro e, em função da sua análise, planeja as suas ações futuras, antecipando cenários de investimento, funcionando como auxiliar para a tomada de decisão.
Caixeta (2012), Artigo.	Identificação do fluxo de caixa como ferramenta auxiliar	Utilização do fluxo de caixa por parte dos gestores como ferramenta essencial para o planejamento e controle financeiro, influenciando nas decisões relacionadas com os objetivos da empresa.
Cardeal (2006), Artigo.	Identificar a existência de planejamento financeiro e como este é utilizado na gestão da empresa.	Permite a verificação dos pagamentos recebidos e previstos. Fluxo de Caixa como ferramenta de controle diário possibilitando a previsão de necessidades futuras e o auxílio à tomada de decisão visando cobrir essas necessidades.
Rubbo; Pegoraro (2006), Artigo.	Mostrar o fluxo de caixa como ferramenta auxiliar no processo de decisão.	Permitiu identificar que o fluxo de caixa não é utilizado pela maioria dos participantes na pesquisa, enquanto elemento do planejamento financeiro, como auxiliar para a tomada de decisão.
Filho; Soares; Vasconcelos (2012), Artigo.	Apresentar ferramentas básicas de planejamento e controle financeiro e sua utilização para a tomada de decisões estratégicas.	Falhas apresentadas no planejamento financeiro que implicam em problemas decorrentes da tomada de decisões intuitivas. Sugere melhor aproveitamento do planejamento financeiro e suas ferramentas como auxiliares para a tomada de decisões mais assertivas e embasadas em dados concretos.
Rosa; Lima (2009), Artigo.	Evidenciar a importância do planejamento financeiro para a sobrevivência das empresas.	Algumas das maiores dificuldades dos empresários está relacionada com a falta de informação decorrente da não utilização dos dados financeiros das empresas devido à sua complexidade.
Guimarães (2018), Artigo.	Analisar a importância do planejamento financeiro para auxiliar a gestão da empresa PR Distribuidora de Ferragens	A empresa não adota qualquer ferramenta proporcionada pelo planejamento financeiro, tendo sido definido um plano de ação a ser testado, como a aplicação do fluxo de caixa e projeções de orçamentos, DRE simplificada permitiu que os gestores tivessem maior controle sobre a empresa
Baradel, Martins e Oliveira (2010), Artigo.	Identificar como uma micro empresa utiliza o planejamento financeiro como ferramenta e os seus resultados práticos	As decisões encontram-se centralizadas no dono da empresa, pelo que este não utilizava nenhuma ferramenta proporcionada pelo planejamento financeiro. Ao implementar o fluxo de caixa como ferramenta auxiliar, foi possível verificar que o mesmo possibilitou ao dono da empresa obter um maior conhecimento do negócio, sobretudo à geração de informações mais precisas em relação à destinação de recursos e também à forma como os clientes gerem a sua relação com a empresa, em termos de pagamentos. No entanto, as práticas antigas ainda se manifestam e a vontade de aplicar novas ferramentas ainda encontra alguma resistência.
Jolo (2012), Monografia.	Identificar como são aplicadas as ferramentas do planejamento financeiro e quais são usadas para tomar decisões	Permitiu observar que micro e pequenas empresas que utilizam ferramentas de planejamento financeiro como, por exemplo, o fluxo de caixa, conseguem controlar de forma mais eficaz cada aspecto organizativo, as operações que efetuam, as entradas e saídas de recursos que são fundamentais para a sua sobrevivência e para o aprofundar do conhecimento da sua própria empresa, possibilitando efetuar projeções de eventos futuros e ter a capacidade de lidar com situações inesperadas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

7.2. Análise aos resultados da pesquisa.

De uma forma geral, o que foi possível verificar na bibliografia consultada, em especial os artigos consultados foi que para as empresas em geral e para as micro e pequenas empresas em particular, o estabelecimento de um planejamento financeiro e a adoção de algumas ferramentas como orçamento e fluxo de caixa permitem que os gestores dessas empresas possam ter indicadores financeiros onde podem basear-se para tomar as decisões mais adequadas ao futuro das mesmas.

Permite que estas estabeleçam diretrizes, obtenham uma visão global onde elementos de investimento e de financiamento são indicadas, possam elaborar cenários e compará-los e, desta forma, desenvolver ações alternativas ou preventivas de determinados problemas, evitando serem surpreendidos.

Só conhecendo as características do mercado, saber o seu potencial e a sua capacidade financeira permitem tomar decisões acertadas e que contribuam para o desenvolvimento da empresa e, em relação às micro e pequenas empresas, evitar a sua morte precoce, já que entre empresas com estas características, a mortalidade é extremamente elevada em empresas com até dois anos de existência, atingindo mais de 40% (SEBRAE, 2004).

O fato destas empresas serem geridas com um tipo de gestão quase familiar, dificulta a sua manutenção já que os empresários não adotam o planejamento financeiro, o que dificulta a sua preparação para eventuais situações problemáticas que possam surgir e os seus orçamentos não se encontram preparados para corresponder a alguma situação menos favorável, porque não estar prevista. Ter esse tipo de controle verifica-se como essencial para a sobrevivência dessas empresas, já que tal lhes permite desenvolver a sua atividade, executar os seus planos e corrigi-los, caso seja necessário.

Com a análise aos estudos apresentados verifica-se que a maioria dos administradores destas micro e pequenas empresas não possuem informações financeiras das suas operações e, de uma forma genérica, ignora quais os custos e despesas inerentes à atividade desenvolvida pela empresa, operando às vezes em situação de prejuízo sem terem qualquer noção desse fato. Tais fatos decorrem do

desconhecimento das ferramentas propostas pelo planejamento financeiro, dificultando assim a sua implantação.

Isso mesmo é indicado por Matias e Junior (2002) que explicam que nas pequenas empresas, o tempo que é dedicado ao planejamento financeiro por parte dos seus administradores é praticamente nulo, já que se preocupam quase exclusivamente com os problemas imediatos, dificuldades do momento, reclamações de clientes, fornecedores, etc.

Para Caldas, Farias e Provinciali (2005) a falta de capacidade e o desconhecimento em relação à importância de alguns instrumentos de administração financeira enquanto ferramentas de apoio à gestão e à tomada de decisão que acabam causando um descontrole na parte econômica e financeira da empresa e que, na maior parte das vezes, redundam em situações de inadimplência e até mesmo no encerramento da empresa. Nesse sentido, é importante que o empresário possa analisar a sua empresa, na sua globalidade, analisar e elaborar um planejamento financeiro que lhe permita tomar decisões acertadas e conseguir manter a sua empresa competitiva e ativa no mercado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar a importância do planejamento financeiro enquanto ferramenta auxiliar na tomada de decisão em micro e pequenas empresas.

Considerando a competitividade do mercado, a uma escala global, é importante que as empresas estejam atentas e preparadas para reagir a qualquer mudança, pelo que a rapidez na tomada de decisões que possam influenciar os seus objetivos e os interesses dos seus acionistas é fundamental para o seu sucesso.

Mas para que possam tomar as melhores decisões, os administradores necessitam ter ao seu dispor toda a informação necessária e saber como reagir perante os obstáculos que possam surgir. Essas informações resultam de um planejamento financeiro, que possibilita coordenar ações visando o futuro, analisando o presente e com exemplos de situações e resultados passados.

O planejamento financeiro é uma das ferramentas proporcionadas pela gestão financeira que permite, mediante análise, proporcionar aos gestores uma visão global da estrutura organizacional, as suas necessidades e poder, em função dessa análise, tomar medidas para desenvolver a empresa e conseguir atingir os objetivos definidos.

Esse planejamento pode ser efetuado para o curto e para o longo prazo, analisando necessidades e ações que possam ser efetuadas, corrigir erros e apontar caminhos a serem seguidos.

Permite tomar decisões estruturadas e localizadas, por setores ou na globalidade, atendendo sempre às necessidades da organização e dos seus acionistas, sem desconsiderar os seus colaboradores.

Considerando os objetivos definidos ao início do trabalho, foi possível verificar que o planejamento financeiro é de fundamental importância para as empresas, na medida em que é com base nos seus dados e informações, que os gestores podem definir as suas estratégias de gestão, de desenvolver a empresa, de reagir às constantes alterações do mercado e de poder fazê-lo de uma forma rápida, eficaz e com segurança, diminuindo o risco associado a qualquer decisão, sobretudo em empresas de pequeno porte, como é o caso apresentado.

Embora apresente sempre o elemento humano e logo, passível de errar, o planejamento financeiro permite que as decisões sejam tomadas com alguma segurança e critério uma vez que o administrador se encontra de posse de todas as informações disponíveis para decidir o melhor e de forma rápida, se assim for exigido.

Como resultado da pesquisa bibliográfica adotada, tendo sido analisados vários estudos aplicados por diferentes autores e relacionados ao tema foi possível verificar que boa parte das micro e pequenas empresas não adota o planejamento financeiro como elemento de gestão, o que dificulta o conhecimento dos gestores em relação à sua própria empresa e necessidades que precisam ser analisadas, previstas e enfrentadas no decorrer do tempo.

Ferramentas como fluxo de caixa, plano de orçamento são as ferramentas mais simples e as usadas, eventualmente. Em outras, foi possível verificar durante a aplicação desses estudos, que a adoção das mesmas ferramentas deu aos administradores a possibilidade de conhecer melhor a sua própria empresa e as suas necessidades, tendo estes a possibilidade de tomar as melhores decisões com fatos concretos.

O desconhecimento dessas ferramentas, do próprio planejamento financeiro que permite ir além das decisões imediatas é um dos aspectos que pode ser visto com consequência para a elevada taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas. Inúmeros empresários não têm esse conhecimento e, em função disso, não conseguem prever situações e tomar medidas que possam evitar problemas.

As principais limitações à presente pesquisa relacionam-se com a pouca variedade de situações que possam explicar melhor a importância do planejamento financeiro em micro e pequenas empresas, como ferramenta auxiliar na tomada de decisão. Embora existam inúmeros trabalhos que abordem esta temática, quase todos remetem apenas para o fluxo de caixa enquanto aspecto analisado bem como a deficiente apresentação entre o resultado prático e a questão teórica, dificultando a demonstração da utilidade na aplicação de tais ferramentas.

Seria interessante, como sugestão de trabalhos futuros, criar um grupo de empresas desse porte, que não utilizem o planejamento financeiro, procurar junto dos administradores implementar essas ferramentas e, utilizando o estudo de caso, apresentar resultados de antes e depois da aplicação dessa ferramenta, bem como um comparativo entre o conhecimento que o administrador possuía antes dessa

aplicação e o que a adoção dessas ferramentas lhe permitiu descobrir, em relação à sua própria empresa.

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALEXANDRE, Ricardo. **Direito tributário esquematizado**. 9. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2015.
- ALMEIDA, T.; ALVARENGA, L. O fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas: um estudo para as empresas varejistas de autopeças do setor de Campinas. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, 2012. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/o-fluxo-de-caixa-nas-micro-e-pequenas-empresasum-estudo-para-empresas-varejistas-de-autopecas-do>>. Acesso em: 03.dez.2019.
- ANDRADE, Maria. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.
- ARAÚJO, Bruno; DE NEGRI, João. **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, 2006, p. 15-56.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Finanças corporativas e valor**. 3 ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARADEL, Ellen; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel. Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 78/96, Out./Dez., Blumenau, 2010.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.
- BREWER, Garrison. **Contabilidade Gerencial** 11ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- CÁCERES, José. **Um modelo do consórcio de exportação como instrumento de inserção competitiva de pequenas empresas no mercado internacional**, 2001, 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CAIXETA, Mayara. **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão aplicável às Micro e Pequenas Empresas de Luziânia – GO**. Artigo apresentado ao Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste, como parte das exigências do Programa de Graduação em Administração para obtenção do título de bacharel em Administração. Luziânia, 2012. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/145466281/Adm-Maiara-Gomes-Fluxo-de-Caixa->

Como-Ferramenta-de-Gestao-Aplicavel-as-Micro-e-Pequenas-Empresas-de-Luziania-Go. Acesso em: 03.dez.2019.

CALDAS, A.; FARIAS, E.; PROVINCIALI, V. **Planejamento Financeiro para Pequenas Empresas**. In: PREVIDELLI, J. J.; MEURER, V. (Org.). Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil: Uma abordagem multidimensional. Maringá: UNICORPORE, 2005. p. 53 - 86.

CAMARGO, Camila. **Planejamento financeiro**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARDEAL, Josemeire. **A administração do caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador – BA**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Salvador, 2006. Disponível em: http://www.infinitaweb.com.br/albruni/orientados/dis_josemeire_cardeal.pdf. Acesso em: 03.dez.2019.

CASAROTTO, Nelson; KAPITTE. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica e tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVALCANTE, Elis. **O planejamento de micro e pequenas empresas comerciais por meio da atuação da controladoria**, 2010, 60 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza, 2010.

CERQUEIRA, R. M. **Administração financeira: a chave do sucesso das pequenas e grandes empresas**. 2012. Monografia (Pós-graduação „Lato-Sensu” em Gerência Contábil, Financeira e Auditoria) – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins-SP.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003

CORNACHIONE, E. et al. O bom é meu, o ruim é seu: perspectivas da teoria da atribuição sobre o desempenho acadêmico de alunos da graduação em Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 21, n. 53, p.1-23, maio/ago. 2010.

COSTA, Marcos; COSTA, Maria. **Projeto de Pesquisa: Entenda e faça**. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DE NEGRI, Fernanda. **Inovação tecnológica e exportações das firmas brasileiras**. In: Encontro Nacional de Economia, ANPEC, 33, 2005, Natal.

DIAS, Adilson. Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira, 2002, 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ETHOS, Instituto. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. vol. 3. São Paulo: Peirópolis, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, A. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.

FILHO, Olício; SOARES, Keila; VASCONCELOS, Frank. Um estudo sobre a importância do planejamento e controle financeiro em uma microempresa são-joanense de confecções. **Revista Mineira de Contabilidade**, a. 13, n. 46, p. 30/37, abr./jun, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=download&path%5B%5D=259&path%5B%5D=88>. Acesso em: 03.dez.2019.

GARCIA, Sérgio. Tributação pelo Simples Nacional – alguns aspectos controversos. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n.65, abr. 2015. Disponível em: http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao065/Sergio_Garcia.html. Acesso em: 16.dez.2019.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L.. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GOMES, Luiz; GOMES, Carlos. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, Manuel. **A pequena empresa e a expansão industrial**. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

GRODISKI, Henrique. **A importância do planejamento financeiro e controle financeiro para o desempenho empresarial**. 2008. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_27060/artigo_sobre_importancia-do-planejamento-e-controle-financeiro-para-o-desempenho-empresarial. Acesso em: 16.dez.2019.

GUIMARÃES, Julian. Planejamento financeiro, estratégia competitiva na micro e pequena empresa. **Revista IPOG – Especialize**, v. 1, n. 16, a. 9, dez., Goiânia, 2008.

HELFERT, E. **Técnicas de análise financeira**: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

IALE, Gilza. **Planejamento financeiro nas organizações**. 2012. Disponível em: < <https://administradores.com.br/producao-academica/planejamento-financeiro-nas-organizacoes>>. Acesso em: 13 out 2019.

JOLO, Mariana. **A importância do fluxo de caixa para micro e pequenas empresas na tomada de decisão**. Monografia – Bacharelado em Gestão de Comércio Internacional – Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2012.

KEEGAN, W. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTESKI, Marcos. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, n. 8, mai. 2004. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf. Acesso em: 20.dez.2019.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LEMES, Antonio, CHEROBIM, Ana, RIGO, Cláudio. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOBO, José. **Análise das demonstrações financeiras Petróleo Brasileiro S/A: histórico da contabilidade como instrumento para tomada de decisões**, 2001.

LUCENA, Andréa. **Política de comércio exterior nos anos 90: uma análise de Argentina, Brasil e Chile**. Estudos, Goiânia, v. 35. N. 4, p. 515-525, Jul./Ago/2008.

LUNELLI, R. L. **Análise das demonstrações contábeis**. Disponível em: < <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/analisedemonstracoesfinanceiras.htm> > Acesso em: 28 out. 2019

MACEDO, D.; MATOS, S. Data mining: uma ferramenta de auxílio para a gestão do conhecimento em cenário de mudanças. **In: Congresso Internacional de Administração. Gestão Estratégica em Tempo de Mudanças**, 21/25 set. Ponta Grossa, 2009.

MARINS, James; BERTOLDI, Marcelo M. **Simples Nacional: Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte comentado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MARION, José. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, Adriano. **Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas visando à continuidade e à sustentabilidade**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2009. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_093_630_14278.pdf. Acesso em: 22.dez.2019.

MATARAZZO, D. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Alberto Borges; JÚNIOR, Fábio Lopes. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. 2009. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 16.out.2019.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Portalegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2009.

PREVIDELLI, José; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005.

QUEIROZ, Mychella. **A importância da tomada de decisão**. Administradores – O Portal da Administração, João Pessoa – PA, 10 ago. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-tomada-de-decisao/57388/> Acesso em: 12 nov. 2019.

REZENDE, Gustavo. **Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 8, p.96-101, jan./mar. 2003. Disponível em: <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/382/215>. Acesso em: 2.jan.2020.

REZENDE, Denis; ABREU, Aline. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013

RIBEIRO, A. **Planejamento e controle financeiro em uma prestadora de serviço**. Monografia – Graduação – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

RIGO, C.; CHEROBIM, A; LEMES JUNIOR, A. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSA, Janaína; LIMA, Robernei. **A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas**. XII Encontro Latino de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2008. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1213_01_O.pdf. Acesso em: 20.dez.2019.

ROSS, S., WESTERFIELD, R., JORDAN, B. **Administração Financeira**. Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 2008.

RUBBO, Priscila; PEGORARO, Paulo. **Demonstração do fluxo de caixa: Um instrumento ao processo decisório**. Monografia apresentada com requisito parcial à Coordenação do Curso Superior de Ciências Contábeis, para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis. Pato Branco, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/17234024-Demonstracao-do-fluxo-de-caixa-um-instrumento-ao-processo-decisorio.html>. Acesso em: 03.dez.2019.

SANTOS, E. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, A. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios em números**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Disponível em: 20.dez.2019.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José A. B. et al. As medidas de desempenho como ferramenta de gerenciamento. In: Congresso Nacional de Estudantes de Engenharia Mecânica, 12., 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ABCM, 2005.

SILVA, A. **Gestão Financeira**: Um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão de capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SOUSA, Antonio. **Gerência Financeira para micro e pequenas empresas**: um manual simplificado. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

SOUTO, Matheus. **Apontamentos histórico-jurídicos da tributação nas microempresas e empresas de pequeno porte**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 115, ago 2013. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13521. Acesso em. 19.dez.2019.

TELÓ, A. R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. Ver. **FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

VOLBERDA, Henk. **Crise em estratégia**: fragmentação, integração ou síntese. RAE, vol. 44, n. 4, out-dez. 2004.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, J. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 9ªed. Porto Alegre. Sagra Luzzato, 2002.